

## بررسی ارتباط بین طرد شدگی در محیط کار با عملکرد وظیفه ای و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان شعب بانک سپه استان گلستان

زهرا افسری<sup>۱</sup>

مینا زمانی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۲ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۹/۳۰

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی ارتباط بین طرد شدگی در محیط کار با عملکرد وظیفه ای و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان شعب بانک سپه استان گلستان بوده است. جامعه آماری در این پژوهش کارکنان شعب بانک سپه استان گلستان به تعداد ۹۹۵ و حجم نمونه پژوهش براساس جدول کرجسی و مورگان تعداد ۲۷۵ نفر مشخص گردیده است. جمع آوری داده ها در این پژوهش به روش میدانی و کتابخانه ای و ابزار جمع آوری داده های پژوهش پرسشنامه های استاندارد بوده است. نمونه گیری نیز به روش تصادفی ساده انجام شده است. پایایی پرسشنامه توسط روش آلفای کرونباخ تایید گردید. همچنین از روایی محتوایی برای بررسی پرسشنامه استفاده شده است. برای روش تحقیق از روش های توصیفی و پیمایشی به وسیله معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart-Pls3 استفاده شده است. نتایج آزمون فرضیات نشان داد تمام فرضیات پژوهش تایید شده اند.

### واژگان کلیدی

طرد شدگی در محیط کار، عملکرد وظیفه ای، رفتار شهروندی سازمانی

۱- دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ایران. (نویسنده مسئول)

[Zahraafsari41@gmail.com](mailto:Zahraafsari41@gmail.com)

۲- دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ایران. [minaa1zamaani@gmail.com](mailto:minaa1zamaani@gmail.com)

## ۱- مقدمه

در ادبیات آکادمیک و حرفه‌ای مدیریت، توجه قابل ملاحظه‌ای برای فهم تأثیر رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتارهای فراوظیفه‌ای کارکنان بر مشارکت آنان به صورت مثبت در عملکرد سازمان‌ها شده است. رفتار شهروندی سازمانی، نگرش و ظرفیت کارکنان را برای توانمندسازی و انعطاف‌پذیری بالاتر آنها در راستای اهداف سازمان و در شرایط مختلف محیطی فراهم می‌آورد. بنابراین وفاداری و تعهدی که در کارکنان ایجاد می‌شود عاملی برای تضمین سلامت سازمان و بقای آن در محیط رقابتی و متحول محسوب می‌شود. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فراتر از آنها می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام جویی کنند. بنابراین درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمان خود قضاوت می‌کنند و چگونه به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی به خصوص برای درک رفتار سازمانی است (پودساکوف و مکینزی، ۱۹۹۷). رسیدن به مرتبه رفتار شهروندی سازمانی وابستگی تنگاتنگی با مؤلفه‌های روانشناختی دارد. رفتار شهروندی سازمانی زمانی به کیفیت مطلوب خواهد رسید که مجموع عوامل و شرایط مورد نیاز جهت بستر اجرایی این نوع رفتار محقق شده باشد. نتایج تحقیقات اخیر نشان می‌دهد کارمندانی که فراتر از شغل و وظیفه خود عمل کرده و رفتار شهروندی سازمانی از خود بروز می‌دهند به گروه کاری و سازمانی تعلق دارند که هم بهره‌وری بالایی دارند و هم کاری با کیفیت عالی انجام می‌دهند تا کارگرانی که از رفتار شهروندسازمانی در سطوح پایین برخوردارند (پودساکوف و مکینزی، ۱۹۹۷).

در دنیای پر رقابت کنونی، سازمان‌ها پیوسته در جستجوی شیوه‌های جدیدی برای حداکثر کردن عملکرد و تلاش کارکنانشان هستند. با وجود افزایش استفاده از تکنولوژی اطلاعات، باز هم در عملکرد مطلوب سازمان شکاف وجود دارد. امروزه در بسیاری از سازمان‌ها، مدیران در مورد مسائل روز دنیای مدیریت اطلاعات کافی در دسترس ندارند و به رشد و بالندگی نیروی انسانی به عنوان مهمترین منبع سازمانی کمتر اعتنا می‌شود. اوضاع و احوال بسیاری از موسسه‌ها و سازمان‌ها نشان می‌دهد که در آنها روند بهره‌گیری از عوامل تولید و ارائه خدمات از مطلوبیت چندانی برخوردار نیست و عدم استفاده از پتانسیل و ظرفیت‌های این منبع ارزشمند و استراتژیک محدودیت‌های فراوانی برای آنها بوجود آورده است. امروزه بخشی از اقدامات مدیریتی با هدف بهره‌گیری هر چه موثرتر و کارآمدتر از نیروی انسانی به مرحله اجرا در می‌آید. نحوه عملکرد کارکنان بدون شک در تحقق اهداف سازمانی و اهداف فردی نقش بسزایی دارد و ادراک کارکنان نیز نسبت به عدالت در عملکرد شغلی بدون تأثیر نیست. رفتارهای عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام جویی کنند. از اینرو ضرورت توجه به عدالت در سازمان‌ها به دلیل تأثیر فزاینده‌ای که بر نگرش و رفتار کارکنان دارد پررنگ‌تر می‌شود (ابراهیمی، ۱۳۸۹). سازمان‌های امروزی نیاز به انعطاف‌پذیری برای موفقیت و مواجهه با رقبا دارند.

محققین به تأثیر مهم رفتار شهروندی سازمانی در موفقیت سازمانی پی برده‌اند. محققان اظهار داشتند رفتار شهروندی سازمانی مجموعه رفتارهای سودمندی است که در شرح وظایف شغلی قید نشده اما کارکنان برای کمک به سایرین طی انجام وظایف سازمانی به نحو مشهود این دسته از رفتارها را از خود بروز می‌دهند. محققین، رفتار شهروندی سازمانی را نوعی وضعیت مطلوب می‌پندارد زیرا چنین رفتاری از یک سو، منابع موجود و در دسترس سازمان را افزایش داده و از سوی دیگر نیاز به مکانیسم‌های کنترل پرهزینه رسمی را کاهش می‌دهد (بکتن و همکاران ۲۰۰۸). یکی از مشکلات اصلی سازمان‌ها در دنیای متحول و به شدت متغیر امروزی شناسایی عواملی است که می‌تواند در بروز رفتار شهروندی سازمانی که یکی از پدیده‌های نوظهور در زمینه رفتار سازمانی است تأثیر بگذارد. در مکاتبات اولیه مدیریت افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شوند که در شرح شغل و شرایط احراز از مشاغل انتظار می‌رفت ولی امروز رفتارهای فراتر از آنها مدنظر قرار گرفته است. این رفتارها به مفاهیم رفتارهای پیش اجتماعی، رفتارهای فرا نقشی، عملکرد زمینه‌ای رفتار خودجوش و یا رفتار شهروندی سازمانی مدنظر قرار گرفته‌اند. برخلاف گذشته که از کارکنان انتظار می‌رفت تا در حد نقشه‌ای رسمی عمل کنند در قراردادهای روان‌شناختی جدید رفتارهای فراتر از نقش مورد انتظار است (کاظم زاده، ۱۳۹۰). فریس و همکاران (۲۰۰۸) ادراک طردشدگی در محیط کار را به عنوان درجه‌ای که شخص احساس می‌کند توسط دیگران در محیط کار نادیده گرفته شده است، تعریف می‌کنند. مبنای دیگر ایجاد ادراک طردشدگی استفاده از زبان یا اصطلاحاتی خاص و رمزگونه از سوی افراد دیگر حاضر در محیط کار است، به نحوی که فرد قادر به فهمیدن آن نباشد. طرد کردن افراد در محیط کار می‌تواند شامل اجتناب از تعامل چشمی و یا دوری از آنان باشد. اصطلاحاتی مانند «بی‌اعتنایی کردن»، «بی‌محلی کردن» و «سرد برخورد کردن» هم معنا با مفهوم طرد کردن به کار رفته‌اند. طردشدگی در محیط کار فرصت تعامل اجتماعی را کاهش می‌دهد و این که به‌طور بالقوه سلامت روانی و جسمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (هافی و داتون ۲۰۰۸). طردشدگی در محیط کار یک متغیر بسیار قانع‌کننده در رهایی از حس تعلق و کاهش همکاری در محل کار است (آوریلی و رابینسون ۲۰۰۹). تحقیقات سازمانی نشان داده‌اند که طردشدگی در محیط کار به سطوح بالاتری از اضطراب، افسردگی، رفتار جستجوی کار، قصد ترک شغل و همچنین سطوح پایین‌تر از رضایت و سلامت روانی مربوط می‌شود (فریس و همکاران، ۲۰۰۸). از دیگر پیامدهای طردشدگی در محیط کار، می‌توان به کاهش رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان اشاره کرد (لی و آلن ۲۰۰۲). امروزه بانک‌ها به سوی دوره جدیدی از بازسازی در حرکت هستند که در آن عملکرد به وسیله نقش‌های کاری که لازم‌اند تعیین می‌شود، اما این نقش‌ها برای پیش‌بینی اثربخشی سازمان کافی نیستند؛ بنابراین سازمان‌ها به کارکنانی که تمایل دارند فراتر از انتظارات رسمی خودشان یعنی دارای رفتار شهروندی سازمانی باشند نیاز دارند. حال با توجه به مطالب فوق پرسش اصلی تحقیق حاضر این می

<sup>1</sup> Becton et al

<sup>2</sup> Ferris et al

<sup>3</sup> Heaphy & Dutton

<sup>4</sup> O'Reilly & Robinson

<sup>5</sup> Lee & Allen

باشد که آیا بین طرد شدگی در محیط کار با عملکرد وظیفه ای و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان شعب بانک سپه استان گلستان رابطه معنادار وجود دارد؟

## ۲. مبانی نظری

### ۲.۱. طرد شدگی محیط کار

درجه ای که شخص احساس می کند توسط دیگران (سرپرست یا همکار) در محیط کار نادیده گرفته شده است (فریس و همکاران، ۲۰۰۸).

طردشدگی در محیط کار پدیده ای که در سازمانها شیوع پیدا کرده و متأسفانه مدیران و کارگزاران سازمان ها نسبت به آن بی توجه هستند. فریس و براون (۲۰۰۸) ادراک طردشدگی در محیط کار را به عنوان درجه ای که شخص احساس می کند توسط دیگران (سرپرست یا همکار) در محیط کار نادیده گرفته شده است، تعریف می کنند. مبنای دیگر ایجاد ادراک طردشدگی استفاده از زبان یا اصطلاحاتی خاص و رمز گونه از سوی افراد دیگر حاضر در محیط کار است، به نحوی که فرد قادر به فهمیدن آن نباشد (هیتلان و همکاران، ۲۰۰۶). طرد کردن افراد در محیط کار می تواند شامل اجتناب از تعامل چشمی و یا دوری از آنان باشد، مانند، بی اعتنایی کردن، بی محلی کردن و سرد برخورد کردن هم معنا با مفهوم طرد کردن به کار رفته اند. طردشدگی در محیط کار فرصت تعامل اجتماعی را کاهش می دهد و اینکه به طور بالقوه سلامت روانی و جسمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد (هافی و داتون، ۲۰۰۸). طردشدگی در محیط کار یک متغیر بسیار قانع کننده در رهایی از حس تعلق و کاهش همکاری در محل کار است (اوریلی و رابینسون، ۲۰۰۹) تحقیقات سازمانی نشان داده اند که طردشدگی در محیط کار به سطوح بالاتری از اضطراب، افسردگی، رفتار جستجوی کار، قصد ترک شغل و همچنین سطوح پایینتر از سلامت روانی مربوط می شود (فریس و همکاران، ۲۰۰۰).

جدول ۱- مفاهیم طرد شدگی (منبع: توکلی و همکاران، ۱۳۹۳)

| نویسنده و سال                | مفهوم           | تعریف                                                                                                              |
|------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| وو و همکاران (۲۰۱۱)          | محرومیت اجتماعی | قراردادن فرد در موقعیتی که تنها باشد و یا برقراری ارتباط اجتماعی برایش ممنوع باشد.                                 |
| آندرسون (۲۰۰۹)               | گریز سازمانی    | حذف سیستماتیک فردی که زمانی عضو گروهی بوده است.                                                                    |
| بلکچارت و همکاران (۲۰۰۹)     | عدم پذیرش       | اجتناب از برقراری ارتباط اجتماعی درحالیکه فردی به دنبال ایجاد رابطه یا پیوستگی هر چند کوتاه مدت با فرد دیگری باشد. |
| دوتان الیاز و همکاران (۲۰۰۹) | طردشدگی زبانی   | موقعیتی است که در آن دو یا تعداد بیشتری از افراد به زبانی صحبت می کنند که افراد پیرامون قادر به درک آن نیستند.     |
| فریس و همکاران (۲۰۰۸)        | طردشدگی         | احساس فرد نسبت به اینکه توسط دیگران نادیده گرفته شده یا مورد چشم پوشی قرار شده است.                                |

| نویسنده و سال           | مفهوم   | تعریف                                                                                                                                                          |
|-------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هیتلان و همکاران (۲۰۰۶) | طردشدگی | محروم شدن، رد شدن و یا مورد چشم پوشی واقع شدن فرد یا گروهی به وسیله فرد یا گروهی دیگر که توانایی فرد برای ایجاد یا تداوم رابطه مثبت بین فردی را از بین می برد. |
| سامر و همکاران (۲۰۰۱)   | طردشدگی | نادیده گرفتن هدفمند فردی توسط سایرین.                                                                                                                          |
| ویلیامز (۲۰۰۱)          | طردشدگی | هر گونه فعالیت یا فعالیت های نادیده گرفتن یا محروم سازی فرد یا گروهی به وسیله فرد یا گروهی دیگر.                                                               |

## ۲،۱،۱-انواع طرد شدگی

### طردشدگی هدفمند

زمانی اتفاق می افتد که فرد آگاهانه و با میل خود از مشارکت با دیگران اجتناب می کند. این رفتار با هدف خدشه دار کردن اهداف و یا حفظ منافع خود یا گروه صورت می گیرد؛ به این معنی که ممکن است افراد از فرد یا گروهی دوری کنند، زیرا ارتباط با آنها را برای خودشان مضر می دانند؛ علاوه بر این گروهی برای داشتن عملکرد بهتر، ممکن است افراد خاصی را طرد کند (وسلمن و همکاران، ۲۰۱۲). شناخته شده ترین نوع طردشدگی هدفمند، رفتارهایی خاموش است. رفتارهای خاموش معمولاً به منظور تنبیه یا تلافی کردن رخ می دهد (ویلیامز، ۱۹۹۷).

### طردشدگی بدون هدف

این نوع از طردشدگی زمانی اتفاق می افتد که افراد نسبت به خارج کردن دیگران از توجه و تعامل اجتماعی، آگاه نباشند و معمول ترین نوع آن است. به عنوان مثال ممکن است گروهی بارها فراموش کنند که یکی از همکاران را به دلیل موقعیت مکانی یا جدیدالورود بودنش در برنامه ناهار همراهی کنند. همان طور که مشخص است هیچ هدفی برای این عمل وجود ندارد؛ همچنین ممکن است، افراد سهوا اقدام به طرد دیگران کنند؛ زیرا تعبیر نادرستی نسبت به هنجارهای اجتماعی محیط خود دارند. در واقع افراد بر اساس هنجارهای نانوشته و ناگفت های رفتار می کنند که تعیین می کند در محیطهای مختلف به چه افرادی باید توجه نمود و از چه افرادی باید چشم پوشی کرد؛ بنابر این هنجارهای محیط کار مشخص می کند توجه و یا بی توجهی به چه افرادی برای آنها قابل قبول است. به عنوان مثال فردی که در حال تعمیر وسیله اتاقی است که اعضای هیئت مدیره در حال مذاکره هستند، ممکن است مورد چشم پوشی قرار گیرد؛ اما در این حالت فردی احساس طردشدگی نخواهد کرد. در صورتی که کلیه افراد فهم یکسانی از این هنجارها داشته باشند، احتمال رخدادن طردشدگی کاهش می یابد؛ اما چنانچه توافقی نسبت به این قانون ها وجود نداشته باشد، طردشدگی روی می دهد (سامر و همکاران، ۲۰۰۱).

## ۲،۱،۲-پیامدهای طردشدگی در محیط کار

### الف) کاهش خشنودی شغلی

سینگ و سلاک خشنودی شغلی را مجموعه نگرش هایی می دانند که اعضای یک سازمان نسبت به شغل خود و در حالت کلی نسبت به سازمان دارند. به طور کلی، خشنودی شغلی به عنوان یک احساس کلی درباره شغل و یک مفهوم با ابعاد یا جنبه های مختلف تعریف و اندازه گیری شده است. مفهوم خشنودی شغلی به چیزی بیشتر از ارزیابی صرف

<sup>1</sup> Wesselmann et al

<sup>2</sup> Williams

<sup>3</sup> Sommer et al

بافت (محیط) اشاره دارد و بر ادراکات و تجارب کاری فرد تأکید می کند. درواقع، خشنودی شغلی انعکاسی از رفتار یک فرد است که منجر به پیامدهای جالب توجه می شود و معمولاً در درجاتی از ادراکات متعدد با استفاده از سازه ها یا مقوله های مختلف مورد اندازه گیری قرار می گیرد.

### **ب) کاهش عملکرد شغلی**

هاک عملکرد شغلی را می توان به عنوان کل ارزش مورد انتظار سازمان ها از رویداد های رفتاری مجزا که افراد طی یک دوره زمانی مشخص انجام می دهند معرفی کرد که در این تعریف ویژگی رفتاری که عملکرد به آن اشاره دارد، ارزش منتظره سازمان است. هنگامی که کارکنان، احساس کنند از سوی سرپرست و یا همکاران خود در سازمان طرد شده اند، خود را عضوی از سازمان نمی دانند و در نتیجه همکاری هایشان را با سازمان کاهش می دهند. در صورت ادامه چنین روندی، وقوع پیشگویی های خود کام بخش و کاهش سطح عملکرد شغلی محتمل خواهد بود (موتو ویدلو، ۲۰۰۹).

### **ج) کاهش رفتار شهروندی سازمانی**

رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتارهای فردی که اختیاری می باشند و به صورت مستقیم و آشکار به وسیله سیستم پاداش دهی رسمی سازمان تعریف نشده است اما درمجموع کارآیی سازمان را افزایش می دهد تعریف کرده است. منظور از اختیاری این است که این رفتار جزء شرح وظایف شغلی و یا رفتارهای نقشی نمی باشد، در تعهد استخدامی کارکنان قرار نگرفته است، کاملاً انتخابی می باشد و کوتاهی در آن هیچ گونه تنبیهی را به دنبال ندارد. رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری است که قصد کمک به همکاران یا سازمان به وسیله فرد انجام می گیرد و بر عکس رفتار درون نقش، رفتاری است که در حیطه رفتار رسمی یک شغل نمی گنجد. پژوهش های متعدد، بیش از سی بعد از این رفتار شناسایی شده است. ابعاد مختلف رفتار شهروندی بررسی شده در مقالات مختلف شامل، رفتارهای کمکی، اجابت سازمانی، جوانمردی، وفاداری سازمانی، ابتکار فردی، آداب اجتماعی و توسعه خود می باشد.

### **د) افزایش قصد ترک شغل**

قصد ترک شغل یک گام قبل از ترک اختیاری شغل است، هزینه های سنگین مستقیم و غیرمستقیمی برای سازمان ها به دنبال دارد. صورت فرایند فکر کردن، برنامه ریزی و قصد ترک شغل تعریف شده است. بر اساس مدل ترک خدمت کلاسیک، قصد ترک شغل، تابعی است از مطلوبیت و سهولت درک شده از ترک سازمان. از آنجایی که ادراک طردشدگی در محیط کار منجر به استرس بیشتر کارکنان می گردد و منابع روانی آن ها را تحلیل می برد، بنابراین کارکنان به دنبال شغلی با استرس کمتر می گردند تا کمتر منجر به کاهش منابع روانی مهم شان شود. با توجه به اثر خشنودی شغلی بر روی عملکرد شغلی، رفتار شهروندی به نظر می رسد که طردشدگی در محیط کار، نه تنها به صورت مستقیم بلکه از طریق خشنودی شغلی نیز میتواند بر عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک شغل اثرگذار باشد.

### **۲,۲ رفتار شهروندی سازمانی**

رفتار شهروندی سازمانی رفتاری اختیاری است که جزء شرح وظایف شغلی و یا رفتارهای نقشی نمی باشد و در تعهد استخدامی کارکنان قرار نگرفته است و کاملاً انتخابی می باشد و کوتاهی در آن هیچ گونه تنبیهی را بدنبال ندارد (پودساکف و همکاران، ۲۰۰۰).

در مطالعات انجام شده در سال های اخیر تعاریف متعددی از رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده است که در ذیل به برخی از آنها اشاره شده است:

- رفتار شهروندی سازمانی نشان دهنده ی رفتار فردی است که اختیاری هستند و در سیستم رسمی پاداش دهی به طور مستقیم و یا با صراحت به رسمیت شناخته نشده اند و در مجموع عملکرد کارآمد و مؤثر سازمان را ترویج می دهند (ارگان، ۱۹۹۷).

- این رفتارها سیستم اجتماعی سازمان را روان می سازند، انعطاف پذیری مورد نیاز برای کار را از طریق احتمالات پیش بینی نشده فراهم می کنند و به کارکنان یک سازمان کمک می کنند تا با شرایط عالی و حیرت آور و با وابستگی متقابل با یکدیگر کنار بیایند (اسمیت و همکاران، ۱۹۸۳).

- رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتارهای اختیاری یک کارمند که بطور مستقیم عملکرد مؤثر یک سازمان را ارتقا می دهد و مستقل از هدف از بهره وری کارمند می باشد، تعریف شده است (مکنزی و همکاران، ۲۰۰۱).

- رفتار شهروندی سازمانی یک رفتار شخصی و داوطلبانه است که به طور مستقیم در سیستم پاداش های رسمی یک سازمان ذکر نشده است، با این حال کمک به اثربخشی و کارایی سازمان می کند (اپل باوم و همکاران، ۲۰۰۴).

- رفتار شهروندی سازمانی مجموعه رفتار داوطلبانه و غیر واجب است که در شرح شغل رسمی کارکنان مشخص شده است؛ اما به بهبود مؤثر وظایف و نقش ها در یک سازمان کمک می نماید (کوهن و کول، ۲۰۰۴).

- رفتار شهروندی سازمانی برخی رفتارهای کاری داوطلبانه کارکنان است مثل کمک به دیگران، کار کردن تا دیر وقت و یا در روزهای تعطیل، انجام کارها بیش از حد مورد نیاز استاندارد، تحمل مصائب و مشکلات در محل کار و مشارکت فعالانه در امور سازمان، کمک به همکارانی که غائب بوده اند، انجام اضافه کاری در زمان های مورد نیاز، ارائه کارهای شرکت با شوق و ذوق و داشتن روحیه حل و فصل اختلافات در بین کارکنان (بولینو و همکاران، ۲۰۰۳).

## ۲،۲،۱-مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی

با وجود علاقه فراوان به تحقیق رفتار شهروندی سازمانی، هنوز ابعاد آن به طور کامل شناخته نشده است. با بررسی و کاوش در ادبیات این مفهوم، حدود سی نوع رفتار متفاوت به طور بالقوه شناسایی شده است که تحقیقات نشان دهنده بین این مفاهیم همپوشانی زیادی وجود دارد (پودساکف و همکاران، ۲۰۰۰، ۵۱۶).

۱- **رفتارهای کمکی:** شکل مهمی از رفتارهای شهروندی سازمانی است که عملاً مورد توجه هر فردی که در این زمینه کار کرده واقع شده است. از لحاظ مفهومی رفتارهای کمکی، به معنای کمک های داوطلبانه نسبت به دیگران (نوع دوستی، میانجی گری و تشویق) و جلوگیری از وقوع اتفاقات و مشکلات کاری (احترام) است

- **نوع دوستی:** رفتارهای اختیاری از جانب کارمندان برای کمک به افرادی که درگیر مشکلات کاری هستند.
- **میانجی گری:** میانجی گری زمانی اتفاق می افتد که تعارض باعث جنگ شخصی بین دو یا بیش تر افراد گروه شود.

<sup>1</sup> Organ

<sup>2</sup> Smith et al

<sup>3</sup> Mackenzie et al

<sup>4</sup> Appelbaum et al

<sup>5</sup> Cohen & Kol

<sup>6</sup> Bolino et al

- **تشویق:** تجلیل از موفقیت های همکاران که تقویت کننده های مثبتی را برای ایجاد همکاری های مثبت به دنبال دارد، به طوری که امکان بروز این همکاری ها را در آینده فراهم می کند.
- **احترام:** احترام شامل ابعادی است که از ایجاد مشکلات، قبل از این که اتفاقی بیفتند جلوگیری می کند (ارگان، ۱۹۹۷، ۹۶).

**۲- جوانمردی:** جوانمردی نوعی از رفتار شهروندی سازمانی است که نسبت به رفتارهای کمک کننده توجه بسیار کمتری به آن شده است. (مکنزی، ۲۰۰۱، ۴۰۲).

**۳- رفتار مدنی:** رفتار مدنی از علاقه یا تعهد به سازمان ناشی می شود. نظارت بر محیط به منظور شناسایی فرصت ها و تهدیدها حتی با هزینه های شخصی نمونه ای از این رفتارها است. پس این رفتار منعکس کننده شناخت فرد نسبت به این موضوع است که او جزئی از یک کل بزرگ تر است و همچون شهروندان مسئول در قبال جامعه، او نیز به عنوان یک عضو سازمان مسئولیت هایی را در قبال سازمان بر عهده دارد.

**۴- ابتکارات فردی:** بعد دیگری از رفتار شهروندی سازمانی که توسط چندین محقق مشخص گردیده، ابتکارات فردی است. این نوع از رفتار شهروندی سازمانی، رفتار فراتر از حدی است که ماوراء حداقل نیازمندی های کلی مورد انتظار قرار دارد. نمونه های از چنین رفتارهایی شامل فعالیت های خلاقانه و طراحی های نوآورانه برای بهبود وظیفه شخصی و یا عملکرد سازمانی است.

**۵- وفاداری سازمانی:** وفاداری به معنای احساس هویت و پیروی از مدیر سازمان و سازمان به صورت کلی و فراتر رفتن از علایق گروهی افراد می باشد (ارگان و همکاران، ۲۰۰۶). این بعد شامل جدیت در تبلیغات به نفع سازمان، حمایت از سازمان در مقابل غریبه ها و دفاع از آن در مقابل تهدیدهای بیرونی و متعهد ماندن به سازمان حتی تحت شرایط نامطلوب است (پودساکف و همکاران، ۲۰۰۰، ۵۱۸).

**۶- اطاعت سازمانی:** این بعد شامل پذیرش و درونی سازی قوانین، مقررات و دستور العمل های سازمان است که باعث پیروی صادقانه فرد حتی زمانی است که هیچ کس مشاهده و نظارت نمی کند. علت اینکه این بعد را جزء ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی آورده اند این است که اگر چه از هر کسی انتظار می رود که قوانین و مقررات و آیین نامه های سازمانی را در همه زمان ها رعایت کند؛ اما کارمندان به راحتی این کار را انجام نمی دهند. بنابراین کارمندی که در تمامی زمان ها، همه قوانین و مقررات سازمانی را حتی هنگامی که هیچ کس او را مشاهده نمی کند رعایت می کند به عنوان یک شهروند خوب تعریف شده است (پودساکف و همکاران، ۲۰۰۰، ۵۱۸).

<sup>1</sup>Sportsmanship

<sup>2</sup> Mackenzie

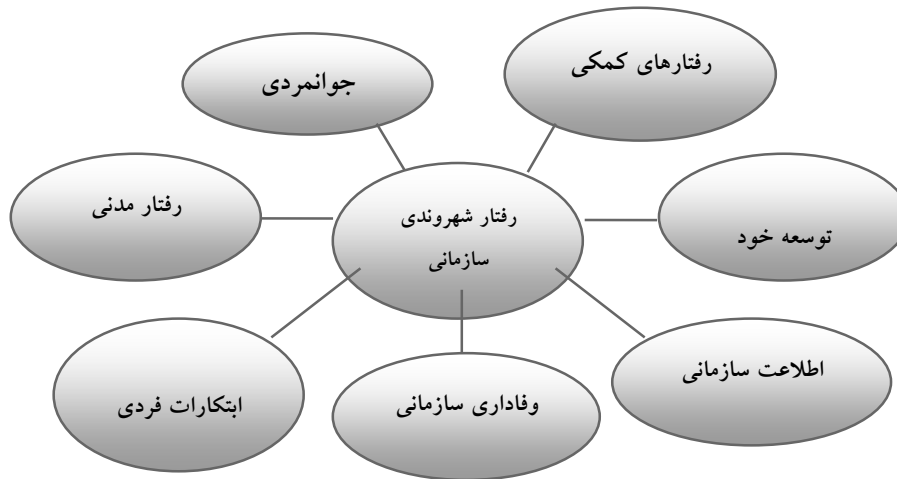
<sup>3</sup>Civil Virtue

<sup>4</sup>Individual Initiative

<sup>5</sup>Organizational Loyalty

<sup>6</sup>Organizational Obedient

۷- **توسعه خود:** شامل فعالیت های داوطلبانه کارمندان برای افزایش معلومات، مهارت ها، توانایی های شغلی و همگام بودن با آخرین اطلاعات در زمینه رشته تخصصی خود می باشد. این بعد از رفتار شهروندی سازمانی از لحاظ مفهومی از دیگر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی متفاوت می باشد (ون دینه و همکاران ۱۹۹۴).



شکل ۱- مولفه های رفتار شهروندی سازمانی، منبع: پودساکف و همکاران (۲۰۰۰)

## ۲،۲،۲- پیامدها و نتایج رفتار شهروندی سازمانی

اگر چه بخش عمده ای از تحقیقات انجام شده در زمینه رفتار شهروندی سازمانی بر روی ادبیات این موضوع انجام شده است اما تحقیقات جدید در این زمینه اخیراً بر روی پیامدها و نتایج رفتار شهروندی سازمانی متمرکز شده اند، بلاخص بر روی دو موضوع و مسئله کلیدی یعنی:

الف) تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر ارزشیابی عملکرد.

ب) تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد موفقیت سازمانی.

در ادامه به خلاصه ای از دلایل رفتار شهروندی سازمانی بر ارزشیابی عملکرد می پردازیم:

پادساکوف و همکاران (۱۹۹۳) چندین دلیل عمده در نظر گرفتن رفتار شهروندی سازمانی در ارزیابی عملکرد کارکنان از سوی مدیران را بدین شرح بیان می کنند.

### الف) قاعده مقابله به مثل

گولدنر<sup>۱</sup> (۱۹۶۴) بیان می کند که افراد سعی دارند کمک های دیگران به خود را جبران کنند و به آنان توجه و ملاحظت نمایند و با آنان منصفانه برخورد کنند؛ بنابراین در صورتی که رفتارهای شهروندی سازمانی دارای تأثیر مثبت برای مدیران و سازمان باشد، مدیران نیز این گونه رفتارها را در ارزیابی عملکرد کارکنان در نظر می گیرند.

<sup>۱</sup>Self-Development

<sup>۲</sup> Van Dyne et al

<sup>۳</sup> Gouldner

### ب) نظریه عملکرد ضمنی

برمن و کنی (۱۹۷۶) بیان می کنند که ارزیابان معمولاً درباره رخدادهای همزمان حوادث و یا رفتارها، دارای نظریه ضمنی هستند؛ بنابراین اگر یک مدیر به طور ضمنی اعتماد پیدا کند که رفتار شهروندی و عملکرد کلی سازمان با یکدیگر در ارتباط اند و مدیر اغلب رفتارهای شهروندی را از کارکنان مشاهده کند و به طور ضمنی استنباط می کند کارمندان دارای عملکرد بالایی هستند.

### ج) تأثیر رفتاری و قابلیت دسترسی

دنسی و همکاران (۱۹۸۴) بیان می کنند که مدیران هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان به دنبال اطلاعات مجزا هستند و از آن جایی که رفتارهای شهروندی سازمان جزء رفتارهای رسمی مورد نیاز سازمان نیستند، ممکن است این رفتارها شکل های مجزایی از رفتار باشند که مدیران در ارزیابی عملکرد به دنبال آنها هستند.

### د) فرآیندهای خصیصه ای (ثابت/درونی) و قابلیت دسترسی

دنسی و همکاران (۱۹۸۴) بیان می کنند که وقایع عملکردی و رفتارهایی که انگیزه و سبب درونی دارند در ارزیابی عملکرد بهتر به چشم می آیند و یادآوری می شوند و به واسطه این که رفتارهای شهروندی سازمانی جزء وظایف رسمی فرد نمی باشند، بنابراین مدیران این گونه رفتارها را زمره رفتارهای درونی به حساب می آورند و در ارزیابی عملکرد دارای تأثیر بالایی هستند.

### ه) همبستگی های مشتبه کننده

چپمن (۱۹۶۷) بیان کرده است که همبستگی های مشتبه کننده از تمایل افراد به برقرار کردن رابطه بین دو چیز یا حادثه زمانی که بیش از آنچه که انتظار می رود با همدیگر اتفاق می افتند ناشی می شود، افزون بر این، کوپر (۱۹۸۱) خاطرنشان کرده است که منابع چندی وجود دارد مبنی بر این که همبستگی های مشتبه کنند ممکن است در وظایف اندازه گیری اتفاق بیافتند از جمله:

- ۱ ارزیابی ممکن است نمونه ای کافی از رفتارهای شهروندی و یا رفتار درونی نقش نداشته باشد.
  - ۲ ارزیاب ممکن است تحت تأثیر یک رخ داد رفتاری خاص قرار گیرد.
  - ۳ مقیاس های اندازه گیری ممکن است ذهنی باشند یا تعریف کافی نشده باشند.
  - ۴ ارزیاب ممکن است انگیزه کافی نداشته باشد و یا دانش کافی برای انجام کارش به نحو احسن را نداشته باشد.
  - ۵ ممکن است به خاطر آوردن رفتار (عملکرد) ارزیابی شونده توسط ارزیاب مخدوش شود (که همه اینها می تواند به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در شکل دادن به ارزشیابی های ارزیاب منجر شود).
- روی هم رفته نتایج تحقیق ها حاکی از این است که:

رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد زمینه ای بر چندین تصمیم فردی که مدیران اتخاذ می کنند اثر مثبت دارد. میزان زیاد این شواهد حاکی از این است که اثر این مشکل از عملکرد دست کم به اندازه عملکرد درون نقشی است. شواهدی وجود دارد مبنی بر این که عملکرد درون نقشی و خارج از نقش زمانی که بر قضاوت ها و تصمیمات مدیریتی اثر میگذارد ارتباط دارند (توره، ۱۳۸۵)

<sup>1</sup> Bremen Vknny

<sup>2</sup> Chapman

<sup>3</sup> Cooper

### ۲,۳ عملکرد وظیفه ای

مجموع ارزش های مورد انتظار سازمان از رویدادهای رفتاری که یک فرد در طول یک دوره زمانی استاندارد انجام می دهد تعریف می شود، همچنین عملکرد یک ویژگی رفتاری بوده رفتاری یکپارچه شده از رفتارهای چندگانه و مجزایی است که در طول مدت یک دوره زمانی اتفاق می افتد (شکرکن، ۱۳۸۹).

عملکرد را می توان تنها به عنوان نتایج کسب شده در نظر گرفت و از نظر فردی، عملکرد به سابقه موفقیت های یک شخص اشاره دارد (عسکر اوغلی و عابدی، ۱۳۹۲) عملکرد یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت محسوب می شود چرا که بسیاری از وظایف مدیریت براساس آن شکل می گیرد. به عبارتی موفقیت سازمان ها را می توان در آینده عملکرد شان مشاهده نمود. عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می کند اشاره دارد و نشان می دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می رساند (کنگی زاده و همکاران، ۱۳۹۲). کردرو عملکرد را به معنای اثربخشی اندازه گیری خروجی جهت تعیین نقش آن در کمک برای دستیابی به اهداف سازمان و کارایی اندازه گیری حداقل منابع مورد استفاده قرار گرفته برای دستیابی به خروجی های بالا می داند. رلستاداس ۴ بر این اعتقاد است که عملکرد از همبستگی پیچیده هفت عامل حاصل می شود: اثربخشی، کارایی، بهره وری، کیفیت، کیفیت زمان کاری، نوآوری و سودآوری. وایت عملکرد را سطح دسترسی به اهداف تعریف می کند (اسمعیلی عیان و همکاران، ۱۳۹۲). عملکرد عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است. از عملکرد تعاریف متفاوتی ارائه شده است. علی رغم وجود تعاریف متفاوت، عملکرد در سطوح مختلفی مطرح شده است. مثالی از آن را می توان در مدل عملکرد فردی اچپو و مدل عملکرد سازمانی کاپلان و نورتن ملاحظه نمود. به طور کلی عملکرد در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی قابل بررسی است و عوامل مختلفی بر هر یک از این سطوح موثر هستند و می توان با کنترل مناسب آن ها زمینه های ارتقاء عملکرد را فراهم نمود. این عوامل در سطح فردی عبارتند از: توانایی، شخصیت، یادگیری، ادراک، انگیزش، استرس و فشار روانی. عوامل موثر بر عملکرد گروهی را می توان در مؤلفه های ارتباطات، رهبری، قدرت و سیاست و رفتار بین گروهی و تعارض ملاحظه نمود. عوامل موثر بر عملکرد سازمانی عبارتند از: ساختار سازمانی، محیط سازمانی، سیاست ها و رویه های سازمانی و فرهنگ سازمانی. این دیدگاه عملکرد سازمانی را تابعی از مؤلفه های فوق می داند (بخشنده، ۱۳۹۲).

عملکرد شغلی نقش تلاش ها و رفتارهای فرد را در تحقق اهداف سازمانی می سنجد، توان و تمایل فرد عوامل اساسی در عملکرد و بهره وری فرد محسوب می شوند؛ یعنی فرد تا چه اندازه ای توان (دانش، مهارت، تجربه و شایستگی) انجام کارها را دارد و تا چه اندازه ای تمایل (انگیزش، علاقه، تعهد و اعتماد) به انجام کار دارد. هرچند عوامل محیطی و سازمانی همچون حمایت مدیریت و تناسب شخص با شغل، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، روحیه همکاری و بازخورد در این زمینه دخالت دارند ولی توان و تمایل، عوامل اساسی در تعیین عملکرد شغلی اند (بابائیان و همکاران، ۱۳۹۳).

اکثر محققان بر این باورند که عملکرد شغلی یک سازه چند بعدی است و دو مورد مهم از این ابعاد عبارتند از: عملکرد زمینه ای و عملکرد وظیفه ای (سعادت، ۱۳۸۴). عملکرد وظیفه ای شامل رفتارهایی می شود که در فعالیتهای مربوط به تبدیل و نگهداری در سازمان از قبیل تولید محصول، مدیریت زیردستان، ارائه خدمات و فروش کالا دخالت دارند؛ اما عملکرد زمینه ای به عنوان رفتاری تعریف می شود که بر روی زمینه روانشناسی، اجتماعی و سازمانی که کار انجام می شود (از قبیل کار به صورت تعاونی با دیگران، پشتکار جهت رسیدن به اهداف مشکل، پیروی از قوانین سازمانی و غیره) تأثیر

می گذارد. در واقع عملکرد زمینه‌ای به آن دسته از فعالیت‌های مربوط به شغل گفته می‌شود (از قبیل کار کردن سخت، کمک به دیگران) که به طور غیر رسمی در اثر بخشی سازمانی تأثیر دارند ولی به طور رسمی به عنوان بخشی از شغل یا وظیفه تلقی نمی شوند (صادقی، ۱۳۹۱).

عملکرد شغلی مفهوم کلی با ابعاد زیر است (صادقی، ۱۳۹۱).

- تسلط و مهارت در شغل
  - تسلط و مهارت عام (خارج از شغل)
  - تسلط در ارتباطات کتبی و شفاهی
  - تلاش و کوشش
  - حفظ انضباط شخصی
  - کمک و همکاری با هم رده ها
  - عملکرد تیمی
  - سرپرستی، مدیریت و رهبری
- برای سال‌ها محققان، عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی کارکنان را بررسی کرده‌اند. به منظور دستیابی سازمان به اهداف مورد نظر و تعیین شده، توسعه محصولات، ارائه خدمات کیفی و کسب مزیت رقابتی، عملکرد شغلی بسیار حائز اهمیت بوده و سبب افزایش و حفظ دقت و درستی در انجام وظایف می‌شود. تحقیقات پیشین عوامل گوناگونی از جمله مهارت و قابلیت‌های شخصی، سخت‌کوشی، محیط مناسب، سهولت نسبی کار محول شده، کیفیت کاری، عملکرد ضمنی کار، عملکرد انطباقی، دانش و انگیزش را بر عملکرد شغلی مؤثر ارزیابی کرده‌اند (مسعودی مراقی، ۱۳۹۳).
- عملکرد عبارت است از مجموعه رفتارهای مرتبط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند. منظور از عملکرد شغلی نحوه و میزان انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله توسط کارکنان است (مورهد<sup>۱</sup> ۲۰۰۵). تعاریف فراوانی از واژه عملکرد ارائه شده اما در تعریفی جامع می‌توان گفت عملکرد هم به معنای ساختارها و هم به معنای نتایج است. رفتارها از فرد اجرا کننده صادر شده و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به مفهومی عملی تبدیل می‌کند. رفتارها فقط ابزاری برای نتایج نیست بلکه خود رفتارها، نتیجه به حساب می‌آید و می‌توان جدای از نتایج، در مورد آنها قضاوت کرد (بیک زاد و همکاران، ۱۳۸۹). در واقع عملکرد نتیجه نهایی فعالیت است. به منظور سنجش عملکرد، این فعالیت بر اساس اهداف قبلی ارزیابی می‌شود. همچنین عملکرد نتیجه واقعی و قابل اندازه گیری تلاش است (مسعودی، ۱۳۹۳).

### ۲,۳,۱- عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی

\*عوامل سازمانی:

عوامل سازمانی در قالب‌های زیر در عملکرد شغلی مؤثرند:

- الف- ابهام شغل: به روشن و مشخص نبودن اهداف و مسئولیت‌ها اطلاق می‌شود، زمانی رخ می‌دهد که انتظار از فرد مشخص نباشد و عدم درک آن می‌تواند در عملکرد شغلی و تربیتی فرد تأثیر بگذارد.
- ب- انتظارات شغل: تعارض انتظارات اولیه شغل با تجارب بصری شغلی.
- ج- تعارض نقش: عدم همخوانی بین خواسته‌های فردی با محیط تعارض بین ارزش‌های فردی و رویه سازمانی.

<sup>1</sup> Morhed

د- تراکم کاری: درخواست‌های بیش از حد بدون توجه به زمان انجام آن.

به طور کلی از نظر سازمان آشنا نبودن افراد با اهداف سازمان، شیوه‌های مدیریتی، غیر انعطاف بودن برنامه‌ها، نامناسب بودن شبکه‌های ارتباطی، بی توجهی مدیران به امور کارکنان، عدم بهره‌گیری از توان کارکنان، ناراضی بودن کارکنان از سازمان، واگذاری مسئولیت‌های بیش از توان، هماهنگ نبودن میزان کار با دریافت‌ها، نامناسب بودن نظام ارزیابی عملکرد، امکانات نامناسب و شرایط سخت کاری از عوامل مؤثر در عملکرد شغلی است.

\* عوامل فردی:

حمایت اجتماعی به عنوان منبع کمک به افراد برای مقابله با فشار روانی و فرسودگی شغلی محسوب می‌شود و تأثیر مستقیمی بر عملکرد شغلی کارکنان سازمان‌ها دارد.

\* عوامل درون فردی:

الف- عدم آمادگی برای احراز شغل به عنوان متغیر درون فردی نقش تعیین کننده در عملکرد شغلی فرد دارد.

ب- ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند در عملکرد شغلی مؤثر باشند.

ج- متغیرهای جمعیت شناختی مانند جنس، سن، میزان تحصیلات، تأهل و سابقه کار نیز در عملکرد شغلی مؤثرند (دالوند، ۱۳۹۱).

### ۲،۳،۲- عملکرد کارکنان

بقاء و تداوم فعالیت سازمان‌ها و موسسه‌ها به چگونگی عملکرد کارکنان بستگی دارد. تحولات بنیادین در عرصه سازمان‌ها، در دهه‌های اخیر چنان پرشتاب بوده است که مدیریت سازمان‌ها را پیچیده تر از قبل کرده است. در سازمان‌ها نیروی کار در تمام عرصه‌های فعالیت مهم شناخته شده است و لذا مهم ترین مولفه، در فرآیند کار و فعالیت‌ها، انسان‌ها هستند. در سازمان‌های مختلف سرمایه‌گذاری زیادی برای بالا بردن عملکرد کارکنان می‌شود از آنجا که هیچ فرآیند تولیدی یا خدماتی نیست که به کار انسان نیازمند نباشد و هیچ تولید و خدمتی بدون مشارکت انسان صورت نمی‌گیرد، بنابراین مساله نیروی انسانی از مهم ترین مساله‌های مربوط به اقتصاد و شکوفایی اقتصادی و مدیریت سازمان‌هاست که همیشه مورد بحث بوده است. امروزه، دیگر نیروی انسانی به عنوان یک عامل کمی در تولید و شکوفایی اقتصادی مطرح نیست، بلکه توجه به کیفیت و کارایی نیروی کار به دلیل افزایش تراز بهره‌وری و نتیجه‌های سودمندش، بسیار زیاد است (ناظم و همکاران، ۱۳۹۲). در یک تعریف برخی عملکرد نیروی انسانی را بهره‌وری اطلاق کرده‌اند. ولی بایستی توجه داشت که عملکرد مفهومی فراتر از داده یا ستاده دارد و عبارت است از مجموع رفتارهایی در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند (اسماعیلی لهما، ۱۳۹۲).

از نظر وروم (۱۹۹۳) توان و تمایل فرد عوامل اساسی در عملکرد و بهره‌وری فرد محسوب می‌شوند، یعنی فرد تا چه اندازه ای توان (دانش، مهارت، تجربه و شایستگی) انجام کارها را دارد و تا چه اندازه ای تمایل (انگیزش، علاقه، تعهد و اعتماد) به انجام کار دارد. هر چند عوامل محیطی و سازمانی همچون حمایت مدیریت، تناسب شخص با شغل، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، روحیه بازخورد در این زمینه دخالت دارند ولی توان و تمایل، عوامل اساسی در تعیین عملکرد کارکنان می‌باشند. البته ویژگی‌های شخصیتی یکی از عوامل اثرگذار بر عملکرد شغلی است (حسن پور و همکاران، ۱۳۹۲).

### ۳. پیشینه تحقیقات

**رضایی و منظمی (۱۴۰۰)** بررسی تأثیر پردشدگی در محیط کار بر عملکرد شغلی با نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان ایلام. روش انجام این پژوهش بر اساس هدف، کاربردی و بر اساس چگونگی به‌دست آوردن داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان ایلام به تعداد ۱۵۷ نفر می‌باشد که به‌دلیل محدودیت جامعه آماری نمونه به‌صورت تمام‌شمار برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد استفاده گردید که روایی و پایایی آن‌ها نیز مورد تأیید قرار گرفت. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل معادلات ساختاری به کمک نرم افزارهای اس.پی.اس.اس و اسمارت پی.ال.اس استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که پردشدگی در محیط کار و سرمایه روان‌شناختی بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارند و نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی نیز مورد تأیید قرار گرفت.

**طزری (۱۳۹۷)**، پژوهش حاضر با هدف تعیین تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی پردشدگی در محیط کار انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق کلیه کارشناسان رسمی شرکت آب و فاضلاب استان تهران به تعداد ۳۵۰ نفر بود. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۱۸۴ نفر انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات پرسش‌نامه بود. پرسشنامه‌های هیتلان نوئل (۲۰۰۹) برای پردشدگی محیط کاری، براون و همکاران (۲۰۰۵) برای رهبری اخلاقی و پادساکف (۱۹۹۱) برای رفتار شهروندی سازمانی استفاده گردید. روایی آن به صورت صوری و با نظر خبرگان و پایایی آن توسط آلفای کرونباخ بررسی شد. داده‌های حاصل با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل ۸/۵۴ استفاده گردید. نتایج نشان داد که پردشدگی در محیط کار به عنوان متغیر میانجی در ارتباط بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی مطرح است. همچنین رهبری اخلاقی، پردشدگی در محیط کار و رفتار شهروندی نیز دو به دو بر هم تأثیر دارند.

**خواجه پور و همکاران (۱۳۹۶)**، بررسی رابطه علی پردشدگی در محیط کار با عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک شغل با میانجی‌گری خشنودی شغلی. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان شرکت آب و نیروی شهر گتوند و شرکت‌های همکار تشکیل می‌دهند که با توجه به حجم گسترده جامعه آماری از روش سرشماری استفاده گردید. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه‌های پردشدگی در محیط کار فریس، براون، بری و لیان، خشنودی شغلی جاج و بونو، عملکرد شغلی پاترسون، رفتار شهروندی سازمانی اسمیت، ارگان و نیر و قصد ترک شغل کامان، فیچمن، جنکینز و کلش، بود. ارزیابی الگوی پیشنهادی از طریق الگویابی معادلات ساختاری (SEM) و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS ویراست ۲۱ انجام گرفت. نتایج حاکی از اثر پردشدگی در محیط کار بر خشنودی شغلی، عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک شغل، اثر خشنودی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک شغل و اثر غیرمستقیم پردشدگی در محیط کار بر رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک شغل از طریق خشنودی شغلی بود.

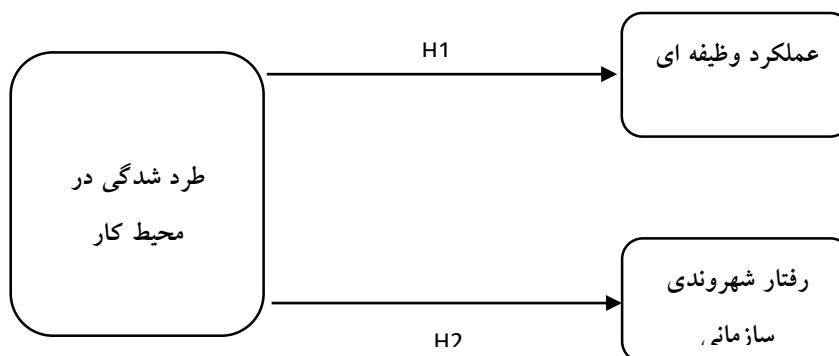
چوی (۲۰۲۰)، این مطالعه رابطه بین طرد شدگی در محیط کار و عملکرد شغلی و عملکرد شهروندی سازمانی را توسعه داده و آزمایش کرده است. همچنین حمایت سازمانی ادراک شده به عنوان تعدیلگر استفاده شده است. برای این منظور، این مطالعه از روش پیمایشی و تحلیل رگرسیون چندگانه با داده های چند منظوره از ۲۵۶ کارمند کره ای و سرپرستان آنها استفاده کرده است. نتایج زیر را نشان می دهد. اول، طرد شدگی در محل کار با عملکرد در نقش و رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط منفی داشت. دوم، یک رابطه منفی قوی تر بین طرد شدگی در محل کار و رفتارهای شهروندی سازمانی برای کارمندان با کارمزد پایین در مقایسه با افرادی که سطح بالایی از حمایت سازمانی دارند وجود دارد.

فنگ و همکاران (۲۰۱۹) بررسی رابطه طرد شدگی در محیط کار و عملکرد شغلی در نقش و عملکرد شغلی نوآورانه و همچنین بررسی نقش تعدیل کننده معنا در محل کار و حمایت خانواده. با استفاده از داده های جمع آوری شده از ۷۲۷ کارمند ۳ بیمارستان چین، تحلیل رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی برای آزمایش فرضیه ها انجام شده است. نتایج نشان داد که رابطه طرد شدگی محل کار با عملکرد شغلی در نقش و عملکرد شغلی نوآورانه پایین پیش بینی شده است. علاوه بر این، سطح بالای حمایت از خانواده رابطه بین طرد شدگی محل کار و عملکرد شغلی نوآورانه را تعدیل می کند.

یانگ و وی (۲۰۱۸)، هدف از این مقاله، بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و نقش تعدیل کننده طرد شدگی در محل کار. این مطالعه از داده های دیاد مبتنی بر نظرسنجی که از اعضای تیم مدیریت میانه و زیردستان آنها در شرکت های چینی گرفته شده است، استفاده می کند. برای آزمون فرضیه تحقیق، از تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شده است. یافته های تجربی نشان می دهد که رهبری اخلاقی به طور مثبت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد. تعهد سازمانی ارتباط بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را به عهده دارد. علاوه بر این، تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان به طور مستقیم و غیر مستقیم (از طریق تعهد سازمانی) و از طریق طرد شدگی در محل کار تعدیل می شود.

ویرگولینو و همکاران (۲۰۱۷)، در مقاله خود برای شناسایی تأثیر عدالت سازمانی درک شده، قرارداد روان شناختی و فرسودگی در عملکرد شغلی کارکنان و نقش تعدیل کننده حمایت سازمانی ادراک شده مورد تحلیل قرار گرفته است. این مطالعه با استفاده از پرسشنامه ساخت یافته برای گردآوری داده ها از یک نمونه مقطعی از ۴۰۷ کارمند در پرتغال انجام شده است. مدل سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه های پیشنهاد شده مورد استفاده قرار می گیرد و یک تجزیه و تحلیل چندگانه برای پیدا کردن چگونگی درک قرارداد روان شناختی بر روابط پیشنهاد شده مورد استفاده قرار می گیرد. یافته ها: عدالت سازمانی درک شده تأثیر مثبتی بر قرارداد روان شناختی دارد و عملکرد شغلی کارمند با این حال، تأثیر قرارداد روان شناختی و ابعاد فرسودگی شغلی بر عملکرد کارکنان قابل توجه نیستند.

#### ۴. مدل مفهومی تحقیق



شکل ۲- مدل مفهومی تحقیق، منبع: چوی (۲۰۲۰)

#### ۴,۱ فرضیات

- بین طرد شدگی در محیط کار با عملکرد وظیفه ای رابطه معناداری وجود دارد.
- بین طرد شدگی در محیط کار با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

#### ۵. روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی می باشد؛ زیرا از نتایج آن می توان به صورت عملی استفاده کرد. با توجه به اینکه در این پژوهش به توصیف و مطالعه آنچه هست پرداخته می شود، از نظر روش گردآوری اطلاعات توصیفی می باشد. در این پژوهش جهت جمع آوری داده ها از نظر محل تحقیق، روش میدانی به کار گرفته شده است. برای جمع آوری داده ها، پیمایشی روی نمونه تحقیق انجام گرفته است با توجه به این که پژوهش حاضر به بررسی داده های مرتبط با برهه ایی از زمان می پردازد از نظر افق زمانی مقطعی محسوب می شود.

#### ۵,۱ جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در این پژوهش جامعه آماری این مطالعه کلیه کارکنان شعب بانک سپه استان گلستان به تعداد ۹۹۰ نفر بوده اند.

حجم نمونه مورد نظر با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۲۷۵ نفر تعیین شده است. روش نمونه گیری در این پژوهش روش نمونه گیری تصادفی ساده بوده است.

#### ۵,۲ روش و ابزار گردآوری اطلاعات

تحقیقات علمی براساس انواع روش های گردآوری داده در دودسته کتابخانه ای (مانند کتب و مجلات، گزارش های علمی، پایان نامه ها، جستجو در سایت های اینترنتی و ...) و میدانی (مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه) طبقه بندی می شوند. در پژوهش حاضر، برای جمع آوری اطلاعات، از روش میدانی استفاده شد. در این راستا، پس از مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق، ابعاد و مؤلفه ها و شاخص های هر یک از متغیرهای مورد بررسی قرار گرفتند؛ شناسایی و طبقه بندی شدند و سپس، از طریق مصاحبه با خبرگان و اساتید دانشگاهی پرسشنامه تحقیق طراحی شد و مورد استفاده قرار گرفت. در این پرسشنامه از سؤالات بسته استفاده شده است. به این علت که پرسش بسته، به فرد کمک می کند تا با انتخاب یکی از گزینه های فراهم شده، سریع تر تصمیم گیرد و استخراج اطلاعاتی را که باید تحلیل شوند، برای پژوهشگر ساده تر می سازد. پرسشنامه حاضر شامل دو بخش است:

بخش اول: سؤالات عمومی: در سؤالات عمومی سعی شده است که اطلاعات کلی و جمعیت شناختی در رابطه با پاسخ دهندگان جمع آوری گردد. این قسمت شامل سؤالاتی از قبیل جنسیت، سن، تاهل، میزان تحصیلات و ... واقع در نمونه می باشد. بخش دوم: سؤالات تخصصی در رابطه با مؤلفه های پژوهش به منظور پاسخگویی به سؤالات طیف ۵ گزینه ای لیکرت مورد استفاده قرار گرفته که در نیمی سؤالات از "کاملاً مخالفم" تا "کاملاً موافقم" و در نیمی دیگر "خیلی کم" تا "خیلی زیاد" را در بر می گیرد. نحوه امتیازدهی به سؤالات به صورت جدول زیر می باشد.

**جدول ۲: شرح متغیرهای مورد بررسی در پرسشنامه**

| متغیر                 | منبع پرسشنامه           | تعداد سؤالات |
|-----------------------|-------------------------|--------------|
| طرد شدگی محیط کار     | فریس و همکاران (۲۰۰۸)   | ۱۰           |
| رفتار شهروندی سازمانی | فرح و همکاران (۲۰۰۷)    | ۸            |
| عملکرد وظیفه ای       | ویلیام و اندرسون (۱۹۹۱) | ۵            |

## ۶- یافته ها

۶.۱. آمار توصیفی: آمار توصیفی پاسخ دهندگان از حیث جنسیت، سن و میزان تحصیلات و... به صورت زیر است:

**جدول ۳- آمار توصیفی جمعیت شناختی تحقیق**

| جنسیت                  | فراوانی | درصد فراوانی |
|------------------------|---------|--------------|
| مرد                    | ۱۹۸     | ۷۲           |
| زن                     | ۷۷      | ۲۸           |
| سابقه خدمت             | فراوانی | درصد فراوانی |
| کمتر از ۱۰ سال         | ۷۳      | ۲۶           |
| ۱۰ تا ۲۰ سال           | ۱۳۱     | ۴۷           |
| بیشتر از ۲۰ سال        | ۷۱      | ۲۷           |
| سن                     | فراوانی | درصد فراوانی |
| کمتر از ۳۰ سال         | ۴۴      | ۱۶           |
| ۳۰-۴۰ سال              | ۱۶۷     | ۶۰           |
| ۴۰ سال و بیشتر         | ۶۴      | ۲۴           |
| مدرک تحصیلی            | فراوانی | درصد فراوانی |
| کاردانی                | ۲۶      | ۹            |
| کارشناسی               | ۱۸۱     | ۶۵           |
| کارشناسی ارشد و بالاتر | ۶۸      | ۲۶           |
| مجموع                  | ۲۷۵     | ۱۰۰          |

## ۶,۲. آمار استنباطی

جدول ۴- مقادیر بارعاملی، آلفای کروناخ، پایایی ترکیبی، اشتراکی و AVE برای پرسشنامه تحقیق

| سازه                        | بارعاملی | میانگین واریانس (AVE) | پایایی ترکیبی | آلفای کروناخ |
|-----------------------------|----------|-----------------------|---------------|--------------|
| طرد شدگی                    | ۰/۸۹۰    | ۰/۷۶۰                 | ۰/۹۶۹         | ۰/۹۶۵        |
|                             | ۰/۸۷۱    |                       |               |              |
|                             | ۰/۸۶۳    |                       |               |              |
|                             | ۰/۸۶۷    |                       |               |              |
|                             | ۰/۸۸۶    |                       |               |              |
|                             | ۰/۸۸۱    |                       |               |              |
|                             | ۰/۸۶۱    |                       |               |              |
|                             | ۰/۸۸۶    |                       |               |              |
|                             | ۰/۸۶۰    |                       |               |              |
|                             | ۰/۸۵۵    |                       |               |              |
| عملکرد<br>وظیفه ای          | ۰/۸۹۶    | ۰/۷۲۵                 | ۰/۹۲۹         | ۰/۹۰۵        |
|                             | ۰/۸۶۱    |                       |               |              |
|                             | ۰/۸۶۴    |                       |               |              |
|                             | ۰/۸۱۶    |                       |               |              |
|                             | ۰/۸۱۸    |                       |               |              |
| رفتار<br>شهروندی<br>سازمانی | ۰/۷۹۷    | ۰/۷۴۷                 | ۰/۹۵۹         | ۰/۹۵۱        |
|                             | ۰/۸۴۳    |                       |               |              |
|                             | ۰/۸۳۰    |                       |               |              |
|                             | ۰/۷۶۶    |                       |               |              |
|                             | ۰/۹۱۵    |                       |               |              |
|                             | ۰/۹۱۶    |                       |               |              |
|                             | ۰/۹۲۴    |                       |               |              |
|                             | ۰/۹۰۶    |                       |               |              |

آلفای کروناخ برای همه‌ی سازه‌ها بالای ۰/۷ است که اعتبار همگرایی بالایی را نشان می‌دهد؛ و همچنین بیان می‌کند که سازه‌ها (متغیرهای پنهان) از اعتبار بالایی جهت برازش مدل برخوردارند. همچنین مقادیر پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها بالاتر از مقدار ۰/۷ گزارش شده که نشان می‌دهد که سازه‌ها از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار هستند.

### ۶.۳. خلاصه آزمون فرضیات تحقیق

#### جدول ۵- نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات پژوهش

| ردیف | فرضیات                                                                      | ضریب مسیر<br>( $\beta$ ) | عدد معنی داری<br>(t-value) | نتیجه<br>آزمون |
|------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------|
| ۱    | بین طرد شدگی در محیط کار با عملکرد وظیفه ای رابطه معناداری وجود دارد.       | -۰/۳۴۱                   | ۲/۸۰۴                      | تایید          |
| ۲    | بین طرد شدگی در محیط کار با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. | -۰/۳۶۳                   | ۲/۷۸۱                      | تایید          |

### ۷. نتیجه گیری و پیشنهادات و محدودیت ها

#### ۷.۱. بحث و بررسی

تحقیق حاضر به دنبال بررسی رابطه بین طرد شدگی در محیط کار با عملکرد وظیفه ای و رفتار شهروندی سازمانی با نقش تعدیل کننده حمایت سازمانی ادراک شده در کارکنان شعب بانک سپه استان گلستان می باشد. در فرضیه اول تحقیق بین طرد شدگی در محیط کار با عملکرد وظیفه ای رابطه معناداری وجود دارد. طرد شدگی در محیط کار یک متغیر بسیار قانع کننده در رهایی از حس تعلق و کاهش همکاری در محل کار است (آوریلی و راینسون، ۲۰۰۹). طرد شدگی آثار بیشماری در سطح سازمان ایجاد می کند که شایان توجه است؛ دور ماندن فرد از استانداردهای سازمان، کاهش هم افزایی، اقدام فرد بر علیه سازمان و کاهش سطح رضایت شغلی و ایجاد دلزدگی و خستگی در محیط کار و کاهش کارآیی و بهره وری منجر به کاهش عملکرد سازمان خواهد شد. با شیوع طرد شدگی در سازمان، جو سازمانی نیز متأثر از این پدیده خواهد بود طرد شدگی به دلیل اتلاف زمان و استعداد کارکنان و عدم شکوفایی خلاقیت کارکنان موجب اتلاف منابع سازمان خواهد شد و القای احساس بد طرد شونده به دیگران و ادراک بی عدالتی در سازمان انگیزش کارکنان را متأثر خواهد ساخت. نتیجه این فرضیه با تحقیقات رضایی و منظمی (۱۴۰۰)، خواجه پور و همکاران (۱۳۹۶) و چوی (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

طبق فرضیه دوم تحقیق بین طرد شدگی در محیط کار با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. از پیامدهای طرد شدگی در محیط کار، می توان به کاهش رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان اشاره کرد (لی و آلن، ۲۰۰۲). سازمان های امروزی نیاز به انعطاف پذیری برای موفقیت و مواجهه با رقبا دارند. محققین به تأثیر مهم رفتار شهروندی سازمانی در موفقیت سازمانی پی برده اند. محققان اظهار داشتند رفتار شهروندی سازمانی مجموعه رفتارهای سودمندی است که در شرح وظایف شغلی قید نشده اما کارکنان برای کمک به سایرین طی انجام وظایف سازمانی به نحو مشهود این دسته از رفتارها را از خود بروز می دهند. محققین، رفتار شهروندی سازمانی را نوعی وضعیت مطلوب می پندارد زیرا چنین رفتاری از یک سو، منابع موجود و در دسترس سازمان را افزایش داده و از سوی دیگر نیاز به مکانیسم های کنترل

پرهزینه رسمی را کاهش می‌دهد. نتیجه این فرضیه با تحقیقات طرزی (۱۳۹۷)، بشلیده و همکاران (۱۳۹۴)، چوی (۲۰۲۰) و یانگ و وی (۲۰۱۸) همخوانی دارد.

## ۷.۲. پیشنهادات بر اساس یافته‌های تحقیق

- **با توجه به نتیجه فرضیه اول** بین طرد شدگی در محیط کار با عملکرد وظیفه‌ای رابطه معناداری وجود دارد.
- پیشنهاد می‌شود برای تقویت ارتباطات مثبت و صمیمی در میان کارکنان از طریق فعالیت‌های فوق برنامه و خارج از محیط کار به صورت جمعی برنامه ریزی لازم بعمل آید.
- پیشنهاد می‌شود مدیران در حفظ برابری و تطابق حقوق کارکنان و جلوگیری از اصطکاک منافع افراد بکوشند.
- **با توجه به نتیجه فرضیه دوم** بین طرد شدگی در محیط کار با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- مدیران سازمانی باید با وضع سیاست‌ها و راهبردهای مناسب در جهت شکوفاتر شدن رفتارهای شهروندی در سازمان تلاش نمایند.
- پیش‌گیری از تشکیل گروه‌های رسمی و غیر رسمی بر اساس قومیت، نژاد، جنسیت و سایر.

## ۷.۳. پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی

- تاثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی طردشدگی در محیط کار
- بررسی رابطه بین طردشدگی در محیط کار با عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده
- بررسی نقش تعدیل گر حمایت سازمانی ادراک شده در رابطه بین طرد شدگی در محل کار و قصد ترک شغل
- **۷.۴. محدودیت‌های تحقیق**
- این تحقیق مربوط به زمان فعل است بدیهی نتایج قابل تعمیم کامل به آینده نمی‌باشد و باید هر چند وقت یکبار مورد بازنگری قرار گیرد.
- این تحقیق در استان گلستان انجام شده و نتایج آن ممکن است قابل تعمیم به استان‌های دیگر حتی استان‌های همجوار نمی‌باشد.
- محدودیت‌های ذاتی پرسشنامه.

## ۸. منابع

- خواجه پور، نسیم، بشلیده، کیومرث، & بهارلو، مصطفی. (۱۳۹۶). رابطه طردشدگی در محیط کار با عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک شغل؛ نقش میانجی گر خشنودی شغلی. *دست‌آوردهای روان‌شناختی*، ۱۳۷، ۲۴(۲)، 160. doi: 10.22055/psy.2018.17802.1529
- رضایی، شمس الدین و منظمی، امیرحسین. (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین طردشدگی در محیط کار و عملکرد شغلی با نقش میانجی سرمایه روان شناختی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان ایلام. *مطالعات روان‌شناسی ورزشی*، ۱۰(۳۸)، ۱۳۳-۱۴۶. SID. <https://sid.ir/paper/956264/fa>

- Becton J, William F, Mike S. (2008). Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organizational citizenship behavior in performance appraisal and reward systems. *Employee Relation*; 30 (5): 494 – 514.
- Choi, Y. (2020), "A study of the influence of workplace ostracism on employees' performance: moderating effect of perceived organizational support", *European Journal of Management and Business Economics*
- Ferris, D.L., Brown, D.J., Berry, J.W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale, *Journal of Applied Psychology*, 93, 1348–66.
- Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., Zárate, M. A. (2006). Language Exclusion and the Consequences of Perceived Ostracism in the Workplace. *Theory, Research, and Practice*, 10(1), 56-70.
- Hitlan, R.T., Zarate, M.A., & Schneider, K.T. (2003). Language exclusion: its effects psychological need-threat, workplace attitudes, and intergroup relations, In Bergman, M. (Chair), *Multiple Identities and Discrimination: Examining Intersections of Characteristics*, Symposium Presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP).
- Lee, K., & Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions, *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-42.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P. M, and Fetter, R. (1993), " The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance", *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1, pp.70
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: Its Construct cleans – up Time. *Human Performance*. 10(2): 85-97.
- Podsakoff, P. M., and Mackenzie, S. B. (1994). "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness". *Journal of marketing research*, 3(1), pp۳۵۱- 363.
- Podsakoff, P. M., and Mackenzie, S. B. (1997). "Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research". *Journal of Human Performance*.10, pp.133-151.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G., (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A critical Review of The theoretical and Empirical literature and Suggestion for Future Research". *Journal of Management*, 26, (3), 513-563.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents". *Journal of Applied Psychology*. 68, 655-663.
- Van Dyne, L., Graham, J., and Dienesch, R. (1994). "Organizational citizenship behavior; construct measurement and validation". *Academy of management, journal*, 37, pp765- 802.
- Virgolino A I, Coelho A, Ribeiro N (2017) The Impact of Perceived Organizational Justice, Psychological Contract, and the Burnout on Employee Performance: The Moderating Role of Organizational Support, in the Portuguese Context, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2017, Vol. 7, No. 1
- Yang q, Wei h, (2018) "The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39, Issue: 1, pp.100-113.